

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Шелемба Віталій Іванович

Керівник
магістерської дипломної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов динамічного бізнес-середовища стає очевидним, що розбудова системи стратегічного управління розвитку підприємств агропродовольчої сфери має здійснюватися шляхом поєднання інноваційних наукових розробок із використанням практичного досвіду господарювання, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітними аспектами управління розвитком, управління стратегіями присвячені праці низки вчених, зокрема: В. Андрійчук, А. Балабаниць, В. Василенко, Л. Довгань, С. Кускова, В. Мамчур, В. Немцов, А. Міщенко, О. Пащенко, В. Пономаренко та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даного магістерського дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Зрозуміло, що сформульована мета дослідження, передбачає виконання певних завдань:

- визначено сутність понять «стратегія», «стратегічне управління»;
- оцінено характеристики існуючих концепцій стратегічного управління;
- здійснено стратегічний аналіз агроформування;
- визначено стратегічні напрями розвитку аграрного підприємства за сучасних умов господарювання;
- обґрунтовано тактичні заходи щодо стратегічного управління розвитком окремого підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретико-методико-прикладні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного

бізнес-середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У ході написання магістерського дослідження використовувався діалектичний метод, який забезпечує взаємозв'язок між явищами, чинниками в їх постійному розвитку. Разом з тим, при вирішенні завдань застосовувались такі методи й прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків та рекомендацій; економіко-статистичний – для аналізу масових явищ, процесів, чинників, виявлення тенденцій їх розвитку; PEST, SNW та SWOT-аналізи, монографічний – для деталізованої оцінки стану стратегічного управління підприємством, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в поглибленні теоретичних, методичних та практичних положень стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження та полягає у такому:

набули подальшого розвитку

складові організаційно-економічний механізм управління розвитком досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери, який поруч з загальноновизнаними – організаційною та економічною доповнені інноваційною складовою.

Інформаційною базою виступили: існуюче законодавство, результати наукових досліджень, матеріали власних досліджень автора, дані первинного обліку, річні звіти, баланс, статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності агроформування.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю застосування наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для забезпечення стратегічного

управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві сфери.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect» у фаховому журналі, «Завдання стратегічного менеджменту підприємств агропродовольчої сфери за умов сучасних викликів», «Ключові аспекти стратегічного управління підприємством за сучасних умов», «Особливості організації роботи керівника сучасного підприємства» у збірниках конференцій, 2023 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 2 рисунки та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Розвиток концепцій стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

За сучасних умов динамічного бізнес-середовища стає очевидним, що розбудова системи стратегічного управління в Україні має здійснюватися шляхом поєднання інноваційних наукових розробок із використанням практичного досвіду бізнесу.

Вихідною ідеєю, яка відображає сутність концепції стратегічного управління, є думка про те, що при визначенні цілей підприємства необхідно враховувати взаємозв'язок і взаємовплив зовнішнього і внутрішнього середовищ. У цьому випадку стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а реалізація стратегії вимагає функціонування всієї компанії в стратегічному режимі [1].

Важливим питанням щодо господарської діяльності є її розвиток. Тому що це ключова передумова для забезпечення можливості виходу на нові ринки або збереження присутності на вже існуючих [16, с. 247].

У науковій літературі існує досить широке та неоднозначне трактування поняття «розвиток». У додатку Б подано ключові визначення цього визначення.

Загалом категорія «розвиток» характеризує якісні зміни на підприємстві. Зокрема, експерт поняття «розвиток» трактує як процес переходу від одного якісного та кількісного стану до іншого [18, с. 108].

Науковець В. Андрійчук [2, с. 705] визначає категорію «корпоративний розвиток» як розвиток подій. Вона передбачає незворотну, свідому і регулярну зміну економічної системи, послідовності її переходу від однієї країни до

іншої, засновану на технології, удосконаленні технології та організації праці, інноваціях в менеджменті тощо.

Розглядаючи науковий підхід до трактування поняття «корпоративний розвиток», багато науковців трактують його як унікальний процес змін у просторово-часовій відкритій системі, що характеризується безперервною зміною глобальних цілей. Функціонує формування нових децентралізованих структур (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства)» [62, с. 19].

У свою чергу, В. Василенко [6, с. 129] вважає, що розвиток підприємства – це не одноразовий перехід, спрямований на досягнення «найвищого» (а отже, вічного) стану системи, а процес, який не припиняється в часі. Це відбувається не завжди безперервно, а скоріше через подолання криз, часто динамічних і різного масштабу».

Разом з тим, О. Пащенко [39, с. 100] запропонував досліджувати розвиток підприємства з урахуванням складових потенціалу підприємства, тобто матеріального, виробничого, збутового, фінансового потенціалу підприємства тощо.

Таким чином, узагальнюючи різні думки авторів, на сьогодні сформовано чотири підходи до визначення сутності та сутності розвитку підприємства як економічної категорії

Розвиток організації може базуватися на різних сценаріях, результатах, періодах часу, моделях тощо.

З точки зору сучасної наукової картини світу, еволюція систем характеризується двома рівнями еволюції. Перший характеризується стабільністю і лінійністю, передбачуваність, другий характеризується нестабільністю та нелінійністю [19, с. 59].

Тобто характеристиками розвитку підприємств у поточній ситуації є нелінійність, багатоваріантність (альтернативність), стохастичність, непередбачуваність, конструктивна роль хаосу (безладдя), випадковість появи нових [3, с. 8; 5].

Оскільки більшість компаній мають відкриті соціально-економічні системи, зовнішні та внутрішні фактори мають значний вплив (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структурно-логічна схема алгоритму управління розвитком аграрного підприємства [8, с. 23; 23, с. 140]

Методичною та інформаційною основою формування механізмів розвитку підприємства є цілісний аналіз факторів.

Механізм розвитку суб'єктам господарювання дозволяє:

- отримати конкурентну перевагу. Цей механізм спрямований на реалізацію якісних і кількісних цілей, цільовий підхід;
- координація механізмів забезпечення розвитку організації при появі нових проблем в господарській діяльності підприємства, соціальних проблем і екологічних проблем, виявлення нових тенденцій і можливість уникнути плутанини в процесі досягнення цілей розвитку.

Згідно з законами організації, розвиток – це незворотна, навмисна та

природна зміна матерії та свідомості. Можливо, тому прийнято розрізняти дві форми розвитку: еволюцію і революцію.

Розглянемо теорії корпоративного розвитку різних авторів. Тому, відповідно до теорії спрямованого розвитку, розвиток підприємства вважається розвитком індивідів залежно від їх здатності адаптуватися до змін. Фірма переходить з одного стану в інший і досягає стану рівноваги [3, с. 29].

У теорії циклічного розвитку підприємств розвиток підприємств є результатом циклічного розвитку світової та національної економіки, що супроводжується спадом і занепадом [26, с. 51].

Прихильники теорії корпоративного життєвого циклу розглядають розвиток компанії через певний життєвий цикл, що характеризується такими етапами, як народження, зростання, стабілізація та занепад.

Теорія «втрати прав на розвиток». Надмірна концентрація економічних ресурсів у майбутньому призведе до зупинки розвитку, призведе до дефіциту фінансування в поточному періоді [35, с. 96].

Відповідно до «переворотної» теорії розвитку, підприємства знаходяться на межі занепаду, а перспективи їхнього розвитку невизначені.

Теорія про те, що «ідеї народжуються, коли немає нових бізнесів». Якщо керівникам не вдається реалізувати ідеї розвитку, розвиток зупиняється [5, с. 418; 29, с. 13; 35, с. 150].

Проте визначальною теорією розвитку в більшості країн сьогодні є теорія сталого розвитку. Науковець стверджує [54, с. 31], «концепція сталого економічного розвитку визнана світовим співтовариством країн як домінуюча ідеологія людської цивілізації XXI століття та стратегічний напрямок матеріального, соціального та духовного прогресу суспільства».

Тому українські компанії повинні створити корпоративну систему управління, засновану на сталому розвитку. Таке управління не тільки сприяє фінансовій стабільності, конкурентоспроможності та ефективному функціонуванню ринку, а й дозволяє виробничим організаціям зменшити шкідливі викиди в атмосферу, покращити умови праці та соціальний статус

населення в цілому [1; 4, с. 41; 23, с. 141].

Для оцінки здійсненності розробки також необхідно враховувати умови та фактори впливу. Зручність групування факторів на економічні, екологічні, технологічні та соціальні фактори визначається принципами розвитку підприємства. Важливо мати на увазі, що ці фактори можуть бути зовнішніми і внутрішніми.

Механізми управління розвитком підприємства розглянуті нами у додатку В.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує в собі цілеспрямований та інтегрований підхід до корпоративної діяльності, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та розробляти та впроваджувати системи для їх відповідності [34, с. 120].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери визначають конкретні цілі своєї діяльності з метою здійснення довгострокового управління підприємством і розробляють стратегії досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов. Контролює виконання планів розвитку, що постійно оновлюються та змінюються.

Стратегічне управління розвитком на підприємстві – це багатогранний формальний процес управління діями, який допомагає сформулювати та реалізувати ефективні стратегії, які сприяють збалансованості взаємовідносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем [14, с. 98].

Узагальнюючи погляди вчених-економістів [5, 6, 13, 15, 21] щодо основних концепцій стратегічного управління розвитком підприємств, їх можна визначити за допомогою стратегічного мислення і виражаються в таких особливостях застосування:

- взаємозв'язок системного, контекстного та об'єктивного підходів до організаційної діяльності, яку можна визначити як відкриту соціально-

економічну систему. Використання лише одного з перерахованих вище підходів не дасть бажаних результатів, поєднання трьох підходів допоможе досягти синергії та забезпечити ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі;

- визначення умов ведення бізнесу та виявлення ключових екзогенних факторів впливу. Це дає змогу розробити систему стратегічного управління, яка відповідає цим різним умовам залежно від характеристик підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

- необхідність збору різних видів інформації та організації відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень знижує невизначеність ситуації, дозволяючи прийняти рішення про зміни у вашому підприємстві та прийняти курс дій;

- передбачає вплив прийнятих рішень і, відповідно, надає можливість впливати на ситуацію, поширюючи рецепти, встановлюючи ефективні зв'язки та формуючи стратегічну поведінку співробітників;

- застосування відповідних інструментів та систематичної підтримки розвитку підприємства: цілі, «дерево цілей», стратегія, «набір стратегій», стратегічні плани та програми, стратегічне планування та контроль.

Наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найважливіші складові.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, а й динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, виконання та реалізації розроблених підприємством планів. Цикл, який стосується п'яти ключових завдань:

- 1) формування стратегічного бачення майбутніх бізнес-рішень компанії та напрямків організаційного розвитку;

- 2) перетворення стратегічного бачення та місії на вимірювані цілі та завдання ефективності;

- 3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів;

- 4) грамотна та ефективна реалізація та виконання обраних стратегій;

5) оцінка рівня досягнення поставлених цілей, розгляд нових напрямів розвитку та пропозицій шляхом перегляду довгострокових напрямків, цілей, стратегій або реалізації з урахуванням накопиченого досвіду, умов, що змінюються, нових ідей та нових можливостей [26, с. 46].

До того ж, сучасна практика виробила різноманітні методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства. Найбільш поширеними в побутових ситуаціях є: SWOT-аналіз зовнішнього середовища; PEST-аналіз; економіко-статистичні методи; методи економіко-математичного моделювання; методи оптимізації.

Ефективність стратегічного управління розвитком підприємства агропродовольчої сфери в основному визначається шляхом аналізу та розгляду всіх можливих варіантів стратегії суб'єктам господарювання. Для цього необхідний якісний аналіз для вибору оптимальної стратегії підприємства та її формування.

1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування стратегічного управління розвитком підприємства

Вибір оптимальних параметрів для складання класифікації корпоративної стратегії визначається метою і завданням складання, характеристиками об'єкта аналізу та конкретною елементно-часовою ситуацією.

Для визначення стратегії та цілей планування дій підприємства на ринку необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище. Для кожного бізнесу важливо провести аналіз свого зовнішнього середовища, який включає дослідження постачальників ресурсів, наявності ринку збуту, покупців продукції, законів, існуючих технологій, конкурентів тощо.

Щоб вибрати правильний метод аналізу зовнішнього середовища, необхідно врахувати наступне:

- складність – кількість факторів, на які має реагувати бізнес;
- мобільність – швидкість змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в корпоративному середовищі;
- невизначеність – кількість і достовірність інформації про конкретні фактори зовнішнього середовища [11, с. 341].

Формування стратегії розвитку особливо важливо для підприємств, що працюють на динамічних ринках з високою невизначеністю параметрів зовнішнього середовища. Ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. У результаті стратегія розвитку компанії покликана відповісти на низку питань: які напрямки господарської діяльності вигідніше розвивати, які кошти потрібні та як отримати прибуток, розвиваючи ці напрямки. Стратегії корпоративного розвитку мають кілька унікальних характеристик [38, с. 170]:

1. Під час розробки стратегії не вживаються спеціальні дії. В принципі, завершальним етапом процесу є визначення компанією напрямків, які забезпечать стабільне зростання та зміцнять її позиції.

2. Залежно від типу стратегії, яка розробляється, наприклад, фінансова стратегія, вимагає формування проєктів, як саме використовувати цю стратегію. У процесі пошуку сенсу стратегії, зосередження уваги на конкретних сферах або перспективах і відкидання неприйнятних можливостей, які несумісні з обраною стратегією.

3. Потреба в обраній стратегії відпадає в той момент, коли відбувається подія в небажаному для компанії напрямку.

4. У процесі формулювання стратегії неможливо передбачити весь спектр можливостей, які можуть виникнути під час розробки плану дій. Інформація, яка використовується для цього, може бути неповною та неточною.

5. Якби вся інформація була доступна, достовірність початкової стратегії, ймовірно, була б під сумнівом. Це визначає потребу в зворотному зв'язку, що дозволяє своєчасно переглянути свій план і внести важливі корективи.

Стратегічне планування – передбачає розробку набору стратегій (або фінансової стратегії компанії, або маркетингової стратегії компанії) [49, с. 98]. Тому процес стратегічного управління передбачає своєчасну реалізацію обраного плану та переробку стратегії відповідно до нових обставин.

Стратегічне планування – це логічна система, заснована на раціональному мисленні. Але в той же час планування – це мистецтво прогнозування, грамотного дослідження, розрахунків, які віддають перевагу найкращій альтернативі. Слід зазначити, що стратегія розвитку організації повинна будуватися за принципом ієрархії.

Наприклад, невелика організація може мати лише одну стратегію, тоді як велика компанія може мати розроблену стратегію для кожного рівня дій. Найбільш повний аналіз вимагає розгляду найпоширеніших стратегій розвитку бізнесу (називаються базовими або еталонними стратегіями), які перевірені на практиці та широко обговорюються.

Однак, на рівень стратегії, складність і ступінь інтеграції впливає тип і розмір господарства (додаток Д).

Він відображає підхід до корпоративного зростання і пов'язаний зі зміною стану одного або кількох факторів [35, с. 32]:

- 1) продукт;
- 2) ринок;
- 3) галузь;
- 4) позиція підприємства в галузі;
- 5) технології.

Кожен елемент може перебувати в одному з двох станів: наявному або новому. Наприклад, стосовно продукту це може бути рішення виготовити той самий продукт або перейти до виробництва нового продукту.

Перша група еталонних стратегій – це стратегії інтенсивного зростання, пов'язані зі змінами в продуктах і (або) ринках. Використовуючи цю стратегію, компанія прагне вдосконалювати або виробляти нові продукти, не змінюючи галузі. Компанія також шукає можливості посилити свою

присутність на існуючих ринках або вийти на нові ринки.

До конкретних типів стратегій інтенсивного зростання належать [51]:

- стратегія зміцнення позицій на ринку, коли організація докладає всіх зусиль, щоб завоювати кращі позиції на ринку зі своєю продукцією. Реалізація цієї стратегії вимагає великих маркетингових зусиль, впровадження горизонтальної інтеграції, а організація намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків збуту для вже виробленої продукції;
- стратегія розвитку продукту забезпечує зростання за рахунок виробництва нових продуктів для продажу на ринках, на яких компанія вже домінує. Однак інтегрована стратегія зростання передбачає розширення компанії шляхом додавання нових структур.

Підприємство може використовувати таку стратегію, якщо її бізнес сильний і вона не може проводити цілеспрямовану стратегію зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Компанії можуть прагнути до інтегрованого зростання шляхом придбання або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється позиція компанії в галузі.

Необхідно розрізняти два основних типи інтегрованих стратегій зростання [53, с. 213].

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання організації шляхом придбання або посилення контролю над постачальниками. Підприємство може створити структуру, яка здійснює постачання, або приєднатися до компанії, яка вже здійснює постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може забезпечити дуже вигідні результати, оскільки зменшує залежність від коливань цін на компоненти та запитів постачальників. Крім того, пропозиція як центр витрат може перетворитися на центр прибутку.

2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається в зростанні

підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між підприємством і кінцевим споживачем, тобто системами розподілу і збуту. Цей тип інтеграції корисний, якщо брокерська послуга має високу масштабованість залежно від рівня якості роботи. У цій галузі реалізуються різні стратегії зростання, коли організація більше не може рости на цьому ринку з цим продуктом.

Виникає необхідність сформулювати ключові фактори, що визначають вибір різних стратегій зростання:

- зменшення попиту на продукцію на насиченому ринку або занепаді;
- поточний бізнес вимагає значних грошових надходжень, які можна більш вигідно інвестувати в інші сфери вашого бізнесу;
- нові підприємства можуть створювати ефект синергії за рахунок ефективного використання обладнання, деталей, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дозволяє подальше розширення бізнесу в галузі;
- зменшення податкових витрат;
- полегшення доступу до глобальних ринків;
- залучення нових кваліфікованих співробітників або ефективне використання потенціалу існуючих менеджерів.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваних ринкових ситуацій. Він полягає у встановленні довгострокового напрямку розвитку підприємства для всіх видів виробничої діяльності та зайнятті відповідної або планової позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках [50, с. 51].

Також під час планування розглядаються можливі стратегії розвитку ринкових послуг на підприємстві: вихід на ринки з новою продукцією, залучення нових постачальників і споживачів продукції, розширення або припинення виробництва та збуту попередніх продуктів і послуг. Тому світова бізнес-практика показує, що більшість компаній, які досягають значних

результатів у своїй діяльності, роблять це саме завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Відповідно до концепції стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним елементом у визначенні місії та цілей підприємства, стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а концепція управління, обрана для успішної реалізації вибраний набір стратегій. Він необхідний для функціонування бізнесу. Слід зазначити, що стратегічний менеджмент – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка займається визначенням цілей і завдань, напряму діяльності, створює орієнтири для розподілу ресурсів і здійснення дій для досягнення поставлених цілей [47, с. 382].

Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Тому основним завданням, яке вирішує корпоративна стратегія, є впровадження інновацій і змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін у діяльності [48, с. 133].

Таким чином, стратегія розвитку господарюючого суб'єкту передбачає не тільки формування довгострокових основних цілей і завдань, а й чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Зрозуміло, що умови сучасного економічного розвитку більшості країн визначаються глобалізацією та динамікою зовнішнього середовища. Незважаючи на обсяги та доступність інформації, активний розвиток комунікацій та інформаційних технологій, процес прогнозування майбутнього стану економічної системи залежить від багатьох факторів, які можуть вплинути на її поведінку, наприклад, вплив фінансової кризи може призвести до банкрутства та може погіршити загальну соціально-економічну ситуацію.

Причина полягає в тенденціях світового розвитку, найважливішими з

яких сьогодні є поступова глобалізація та особливості економічного розвитку кожної країни. Прискорення технологічного розвитку, посилення ролі людських ресурсів та зміна інших елементів сучасного виробництва є взаємопов'язаними проблемами збалансованості та динамічності розвитку [39, 55, с. 490].

Тому всі компанії повинні адаптуватися до цих змін, удосконалюючи свої виробничі програми, логістичну інфраструктуру, торговельну та збутову політику, а також розробляючи відповідні стратегії на майбутнє.

Різноманітні проблеми забезпечення сталого розвитку економічних систем досліджуються науковою спільнотою в усьому світі. Для України запровадження елементів концепції сталого розвитку є не менш актуальним з точки зору глобалізаційних та інтеграційних процесів [54, 32].

Україна віддала пріоритет концепції сталого розвитку та прийняла національну стратегію сталого розвитку, яка базується на необхідності балансу між навколишнім середовищем, суспільством та економікою. Згідно з дослідженням, «Сталий розвиток – це розвиток, який відповідає потребам сьогодення, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [4, с. 40; 17, с. 43].

Тому наша держава приєдналася до глобальних зусиль щодо забезпечення сталого розвитку відповідно до глобальних цілей сталого розвитку. Звіт «Цілі сталого розвитку: Україна» розроблено та затверджено у вересні 2017 року. Документ визначає 86 цілей розвитку та 172 ключові індикатори для досягнення Цілей сталого розвитку з урахуванням деталей національного розвитку.

Зрозуміло, що необхідною умовою для досягнення Цілей сталого розвитку є наявність розвиненої національної інституційної структури для управління сталим розвитком. Стало можливим визначення національних уповноважених з Цілей сталого розвитку, встановлення статистичних спостережень у цій сфері та запровадження ефективних систем моніторингу та контролю, зокрема парламентського контролю за діяльністю уряду щодо

досягнення сталого розвитку [15, с. 213; 54, с. 32].

Безумовно, сучасні підприємства є динамічними та відкритими системами, і їхня діяльність залежить від умов зовнішнього середовища, в якому вони функціонують. В даний час зовнішнє середовище всіх компаній демонструє непередбачувані темпи змін.

Місія будь-якого підприємства – це, перш за все, бути в курсі справ і вдосконалюватися. Це забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку. Для цього діяльність підприємства має бути спрямована на створення умов для сталого розвитку. Практика показує, що найбільш успішними є ті компанії, які приділяють значну увагу зміцненню своєї конкурентоспроможності [9, с. 68].

Тому саме теорія сталого розвитку визначає теорію розвитку в більшості країн. Україна також віддала пріоритет концепції сталого розвитку та прийняла національну стратегію сталого розвитку, яка базується на необхідності балансу між навколишнім середовищем, суспільством та економікою.

Концепція сталого розвитку пропонує новий підхід до подолання проблем глобальних і національних систем, які потребують суттєвих змін у всіх сферах суспільного життя, особливо у розвитку та функціонуванні підприємств. В Україні сформовано основу сталого розвитку відповідно до Глобальних цілей сталого розвитку [12; 15, с. 155].

Останнє в основному пов'язане з нестабільною політичною ситуацією, відсутністю довіри та взаєморозуміння між бізнесом, урядом і суспільством, також партнерства між ними.

На цьому етапі визначено національні цілі сталого розвитку та національні індикатори їх досягнення, більшість із яких піддається кількісній оцінці. У цій сфері лежить основа моніторингу. Визначено місію щодо узгодження стратегій і планів соціально-економічного розвитку країни з цілями сталого розвитку [48, с. 129].

Роль бізнесу є критично важливою для досягнення Цілей сталого

розвитку. По-перше, компанії будуть залучати додаткові кошти для побудови (модернізації) інфраструктури та створення нових активів (модернізації), які мають вирішальне значення для досягнення найбільш стійких цілей розвитку, особливо тих, які безпечні з точки зору значного впливу на навколишнє середовище або дорогих технологій. Для досягнення певних ефектів при застосуванні [22, с. 96; 48, с. 130; 60, с. 24].

Соціальна відповідальність є позитивною рисою сучасного бізнесу. Слід визнати, що теорія корпоративної соціальної відповідальності представниками українського бізнесу вивчається вже давно. У сучасному контексті корпоративна соціальна відповідальність є частиною корпоративної стратегії [10, с. 130].

Дослідження довели, що розвиток є незворотним, спрямованим і логічним процесом. Зміни, що відбуваються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, призводять до формування кількісних, якісних і структурних змін.

Отже, розвиток є цілісною та багатовимірною концепцією, а її досягнення потребує інтеграції, ідентифікації, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій та функціональних механізмів суб'єктів корпоративної діяльності.

Можна зробити висновок, що концепція існування та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі використовує різноманітні підходи та моделі, сформовані на основі різноманітних теорій управління.

У свою чергу, за сучасних динамічних умов бізнес-середовища стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваних ринкових ситуацій. Стратегія завжди повинна поєднувати спланований і обдуманий курс дій зі здатністю реагувати на нові виклики.

Висновки до розділу 1

1. Узагальнено, що стратегічне управління розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери визначають конкретні цілі своєї діяльності з метою здійснення довгострокового управління підприємством і розробляють стратегії досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов.

2. Доведено, що розвиток є цілісною та комплексною концепцією, а її досягнення потребує ідентифікації, інтеграції, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій та функціональних механізмів суб'єктів корпоративної діяльності.

3. У свою чергу, стратегію варто розглядати як довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Тому основним завданням, яке вирішує корпоративна стратегія, є впровадження інновацій і змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін у діяльності.

4. Проаналізовано, що стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваних ринкових ситуацій.

РОЗДІЛ 2

Стан стратегічного управління розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

2.1. Суб'єкти та об'єкти стратегічного управління підприємством

Дослідимо детальніше умови функціонування одного із підприємств агропродовольчої сфери, що розташоване у Полтавській області. За допомогою даних табл. 2.1 ознайомимося із основними видами діяльності даного підприємства.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності підприємства, 2018-2022 р.

Фактичні складові видів діяльності підприємства
1
01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур
01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
01.29 Вирощування інших багаторічних культур
01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід
01.46 Розведення свиней
01.49 Розведення інших тварин
01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві
01.64 Оброблення насіння для відтворення
10.11 Виробництво м'яса
10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
10.81 Виробництво цукру
10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
16.10 Лісопилльне та стругальне виробництво
16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
49.41 Вантажний автомобільний транспорт
55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій

Продовження табл. 2.1

2
72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
75.00 Ветеринарна діяльність
36.00 Забір, очищення та постачання води
37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод
38.11 Збирання безпечних відходів
68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
52.10 Складське господарство
47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
46.23 Оптова торгівля живими тваринами
46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
02.20 Лісозаготівлі
01.63 Післяурожайна діяльність
01.45 Розведення овець і кіз
01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів
01.28 Вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур
01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників
01.21 Вирощування винограду

Зрозуміло, що стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої аграрне підприємство може цілеспрямовано репозиціонувати виробництво нових продуктів і товарних груп, впроваджувати і використовувати нові технології, розвивати маркетинг, вдосконалювати корпоративну структуру управління, забезпечувати своєчасну і якісну підготовку і перепідготовку кадрів господарства.

Перш за все, стратегічний менеджмент — це концепція виживання за певних умов. Сформувати чітке уявлення про те, яким повинен бути суб'єкт підприємницької діяльності в майбутньому. Він формує чітке уявлення про те, в якому середовищі він повинен функціонувати, яку позицію він повинен займати на ринку, які конкурентні переваги були створені і які зміни необхідно зробити.

Таким чином, управлінське завдання вдосконалення та реалізації стратегії є радше правилом, ніж винятком. За цих умов стратегічне управління є основоположним, і діяльність із формування та реалізації стратегії фактично координуватиме всі управлінські дії кожного підприємства в певний момент.

Визначення ефективності бізнесу характеризується безперервним

моніторингом та звітністю про стан виконання конкретних програм підприємства, прогрес у досягненні цілей, що здійснюються керівництвом підприємства. Тому атестація є важливою складовою системи управління компанією.

Об'єктом стратегічного управління досліджуваного підприємства є потенціал підприємства, який включає фінансові, трудові, матеріальні та інформаційні ресурси, пов'язані з господарською діяльністю підприємства та дозволяє оцінити конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

У свою чергу, суб'єкт стратегічного управління підприємства – вища, іноді середній рівень управління підприємством, що спроможний створити й реалізувати стратегію розвитку.

Зрозуміло, що ефективність стратегії визначається межами досягнення бажаних стратегічних напрямів розвитку підприємства за допомогою цієї стратегії. Крім того, інтегрований стратегічний напрямок бізнесу полягає в досягненні довгострокового виживання (підтримці свого існування) шляхом набуття відносно стабільної конкурентної переваги (отриманої через унікальні характеристики господарства), позиції на ринку, перспективні можливості.

Крім того, достатнього поширення в практиці дослідження компетенцій набув підхід, заснований на ретроспективному аналізі економічної діяльності, який базується на таких принципах:

можливості суб'єкта підприємницької діяльності формуються під впливом внутрішнього розвитку, який визначається вдосконаленням організаційно-виробничих технологій;

у практиці господарювання важливе значення має виробничо-комерційний досвід підприємства;

можливості агроформування розкриваються через призму, яка порівнює її внутрішні можливості з набором інструментів, необхідних для виробництва та продажу продукції.

Слід зазначити, що для більшості аграрних суб'єктів господарювання, як і сільськогосподарських підприємств, домінуючим стратегічним напрямом

є збільшення обсягів реалізації та наявність стабільної системи постачання. За цих умов формуються ключові компетенції: доступ до сировинної бази та надійність технологічних систем. Основним фінансовим показником успішності запропонованої стратегії є прибуток.

В цілому ефективність діяльності визначається правильною стратегією підприємства. Зрозуміло, що стратегію неможливо проаналізувати за допомогою одного показника, оскільки вона охоплює багато різних сфер діяльності організації.

Перш за все, стратегії оцінюються за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розробка стратегії заслуговує високої оцінки, але втілена в життя не дає очікуваних результатів. Наприклад, неефективно організоване управління призвело до зміни прогностичних термінів переходу на виробництво нової продукції, внаслідок чого підприємство зазнало збитків)

Домінуючим критерієм якості запропонованої стратегії вважаються економічні результати розробки функціональних тем і, як наслідок, процедура оцінки обраної стратегії виглядає наступним чином: чи досягне ця стратегія цілей господарювання. І це головний критерій оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає заявленим цілям, подальша оцінка проводиться за такими напрямками:

ступінь відповідності обраної стратегії вимогам. Перевіряється, наскільки стратегія пов'язана з вимогами основних аспектів зовнішнього середовища, наскільки враховані фактори ринкової динаміки та динаміка розвитку життєвого циклу продукту і чи реалізована вона. Стратегія призведе до створення нових конкурентних переваг тощо;

ступінь відповідності стратегії потенціалу та можливостям агроформування. При цьому оцінюється, наскільки обрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям наявних співробітників, чи дозволяє структура ефективно реалізувати стратегію, чи своєчасна програма впровадження стратегії. орієнтування тощо;

імовірність подолання ризиків, властивих стратегії. Аналіз

обґрунтування ризиків здійснюється за такими напрямками: чи реалістичні основні передумови для вибору стратегії? До яких негативних наслідків може призвести провал стратегії? Чи виправдані можливі позитивні результати, які ризики втрат через невдачу при реалізації стратегії?

Отже, найбільш ефективними показниками стратегічної діяльності є:

- 1) зростання або спад сегмента ринку, який контролює аграрне підприємство;
- 2) динаміка доходів господарства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;
- 3) тенденція отримання суб'єктом господарювання чистого прибутку та швидкість формування повернення інвестицій;
- 4) динаміка зростання обсягів реалізації продукції.

Основною стратегією розвитку досліджуваного суб'єкта господарювання є задоволення потреб споживачів шляхом реалізації на ринку високоякісної сільськогосподарської продукції та обслуговування споживачів.

Крім основної стратегії існують також допоміжні стратегії, які допомагають реалізувати загальну стратегію агроформування. У своїй діяльності підприємство використовує допоміжні стратегії: виробничу, маркетингову, фінансову, стратегії управління витратами та прибутком, стратегії формування та використання персоналу, стратегії формування відповідної матеріально-технологічної бази.

Багатофакторність характеру стратегічного вибору значною мірою визначає необхідність розробки кількох стратегічних альтернатив, з яких робиться остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – це набір різних стратегій, які дозволяють досягти стратегічних цілей організації у всьому їх різноманітті в рамках обраної базової стратегії та в межах обмежень щодо використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива пропонує різні можливості для агроформування та характеризується різними витратами та наслідками.

Таким чином, є очевидним, що при аналізі можливостей і загроз у сільськогосподарському виробництві враховуються чинники загального становища господарства на ринку. Це може вплинути на здатність господарства досягати своїх стратегічних цілей.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Вся господарська діяльність досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, соняшнику, сої, цукрового буряку, овочевих культур, яловичини, свинини, молока тощо.

Досліджуване підприємство агропродовольчої сфери на власний ризик здійснює самостійну, активну та систематичну господарську діяльність, спрямовану на отримання прибутку, подальший його розподіл між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Досліджуване підприємство самостійно планують і здійснюють господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та отриманим прибутком.

Основними видами діяльності суб'єктів господарювання є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво і тваринництво) тощо. Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Організаційна структура підприємства демонструє впорядковане розташування елементів управління та форм взаємозв'язку, що перетворює існуючу структуру в систему (додаток Е).

Стратегічне управління здійснюється вищим керівництвом, яке

складається з директорів, менеджерів, відділу аналізу, спеціалістів з розробки та координації стратегічних програм і проектів, групи загальної розробки та координації стратегії, групи контролю та координації, коригування.

За лінійно-функціонального управління керівники різних рівнів підприємства керують групою професіоналів, які об'єднані у відділи відповідно до їхніх функціональних функцій. Функціональні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ) очолюють функціональні керівники, які приймають управлінські рішення та віддають розпорядження в межах підприємства (додаток Ж).

В сучасних умовах господарювання кліматичні умови, родючість земель сприяють розвитку вітчизняного товаровиробництва. Розглянемо забезпеченість досліджуваного підприємства земельними ресурсами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2018-2022 рр., га**

Вид земельних угідь	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа, га	2242,6	2242,5	2243,0	2243,0	2243,0	100,0
Усього сільсько-господарських угідь, га	2235,8	2236,9	2236,5	2236,5	2236,5	100,0
в т. ч.: рілля	2056,8	2057,9	2058,0	2058	2058,0	100,1
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	92,0	92,0	92,0	92,0	92,0	x

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.2, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів, що вказує на певне незначне зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь досліджуваного агроформування зросла на 0,7 га.

Сучасні прогресивні технології сільськогосподарського виробництва вимагають висококваліфікованих працівників, необхідних знань і навичок,

яких в Україні бракує. Водночас, саме трудові ресурси є основним стратегічним елементом функціонування підприємства агропродовольчої сфери. Динаміку чисельності працівників характеризують дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	151	149	147	140	133	-18
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	19	17	15	15	14	-5
до загальної кількості працівників, %	12,6	11,4	10,2	10,7	10,5	-2,1
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	132	132	132	125	119	-13,0
до загальної кількості працівників, %	87,4	88,6	89,8	89,3	89,5	2,1
у т. ч.: в рослинництві	62	62	62	57	56	-6
в тваринництві	70	70	70	68	63	-7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	99,3	100,0	100,0	99,2	-0,8

Отож, чисельність працівників агроформування у 2022 р. становить 133 особи, з них 14 осіб (10,5 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві за 2018-2022 рр. знизилася за досліджуваний період на 13 осіб (9,8 %) і, у 2022 р. складає 119 осіб відповідно.

Розраховано, що протягом досліджуваного періоду в середньому за п'ять років 99,7 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно проживають на даній території, що, є позитивним чинником, й знижує ймовірність плинності кадрів в цілому.

Динаміка фінансових результатів є одним із найважливіших способів оцінки ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства агропродовольчої сфери. Рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства залежить від різних факторів і умов (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	37163,0	32123,0	36605,0	39046,0	42351,0	114,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	281,54	243,36	277,31	312,37	355,89	126,4
у т. ч. на 1 працівника, зайнятого у рослинництві, тис. грн	599,40	518,11	590,40	685,02	756,27	126,2
на 1 працівника, зайнятого у тваринництві, тис. грн	530,90	458,90	522,93	574,21	672,24	126,6
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1662,18	1436,05	1636,71	1745,85	1893,63	113,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	30625,0	26670,0	30011,0	31426,0	32950,0	107,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	700,0	145,0	275,0	339,0	269,0	38,4
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	+2,3	+0,5	+0,9	+1,1	+0,8	-

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції агропідприємства збільшилося на 14,0 %. Чистий прибуток у 2018 р. становив 700,0 тис. грн, а в 2022 р. – 269,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 431,0 тис. грн або на 61,6 %.

Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 32950,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 2325,0 тис. грн або у 7,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2018 р. даний показник склав +2,3 %, що на 1,5 п. п. вище, ніж у 2022 р. (+0,8 %).

Для того, щоб проаналізувати діяльність агроформування, необхідно

розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку 3.

Протягом досліджуваного періоду галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Розрахунки засвідчують, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як коефіцієнт спеціалізації (K_c) становить 0,181, що свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його зерново-молочною орієнтацією.

Оцінка діяльності досліджуваного господарства вказує на те, що суб'єкт господарювання має можливості пристосовуватися до малопрогнозованих умов зовнішнього середовища та, і відповідно, удосконалювати діяльність щодо стратегічного управління на довгострокову перспективу, конкурувати з іншими виробниками продукції тощо.

Аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості показників, які дозволяють по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства

Визначимо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.5.

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.5, можемо зробити висновок щодо ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,1325, що вказує на відносну стабільність можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів, його зменшення за досліджуваний період має негативну тенденцію.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,212	0,021	0,2400	0,1409	0,1325	-0,0795
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,835	0,664	1,498	2,120	1,979	+0,144
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,215	4,181	10,279	9,151	7,176	-2,039
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,891	0,761	0,903	0,887	0,861	-0,030

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, яку питому вагу поточних зобов'язань суб'єкт господарювання зможе погасити, за умови застосування поруч із високоліквідними активами середньоліквідних активів. Зокрема, розрахований показник у 2022 р. вказує на таку ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2018-2022 рр. (+0,144) має позитивну динаміку.

Значення загального показника ліквідності у 2022 р. складає 7,176, тоді як у 2018 р. значення даного показнику складало 9,215. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що, власне, свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Разом з тим, тенденція до зменшення такого показника є негативною (-2,039).

Про задовільний рівень забезпеченості суб'єкта господарювання власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2022 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення (> 1), і складає 0,861. Розрахунки за 2018-2022 рр. свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства агропродовольчої сфери.

Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості

підприємства є його обмежені можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних надходжень.

Таким чином, варто зазначити, що метою стратегічного управління розвитку агроформування є створення динамічної системи своєчасного визначення місії, цілей і стратегій, розробка та впровадження систем планування як інструменту реалізації орієнтирів удосконалення окремих підсистем підприємства агропродовольчої сфери, що є основою забезпечення конкурентоспроможного існування за сучасних динамічних умов бізнес-середовища.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства

Очевидно, що досліджуване підприємство агропродовольчої сфери є відкритою системою, що знаходиться під впливом середовища, яке постійно змінюється. Тому для того, щоб діагностувати стан досліджуваного агроформування менеджери повинні володіти інформацією про характер змін, які можуть відбутися у зовнішньому середовищі. Ці діагнози в основному проводяться за допомогою матричних методів. Для визначення позиції підприємства в зовнішньому середовищі, тобто для отримання профілю, підприємство має здійснити структурування та відбір факторів, які, на думку експертів, можуть мати певний вплив на результативність господарювання.

Для подальшого розвитку стратегії розвитку агроформування, перш за все, необхідно оцінити його реальний стан і потенціал.

Аналіз можливостей та оцінка потенціалу дозволяє підприємству реально оцінити його здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

Перший крок включає виявлення та дослідження зовнішніх факторів, що впливають на перспективи агроформування, тому що це важко контролювати.

Для виявлення зовнішніх переваг, що впливають на діяльність суб'єкта господарювання, необхідно використовувати метод PEST-аналізу, який є частиною ризик-менеджменту та розробки стратегії, а також допомагає виявити фактори макросередовища, що впливають на потенціал господарства.

На етапі проведення PEST-аналізу необхідно виявити та згрупувати фактори, що впливають на ефективність та якість діяльності агроформування.

Загалом ці компоненти можна об'єднати в чотири групи (політичні, економічні, соціальні та технологічні), причому кожна група визначає ступінь свого впливу. Оцінка важливості факторів, що впливають на підприємство, і представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка значимості факторів впливу на підприємства

Зовнішні стратегічні фактори	Вага впливу фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні			
Можливість зміни законодавства	0,3	3	0,9
Державний вплив на агропродовольчу сферу	0,5	5	2,5
Податкова політика	0,4	4	1,6
Політична стабільність (нестабільність)	0,2	3	0,6
Економічні			
Курс гривні, його динаміка	0,3	4	1,2
Рівень цін на паливо, енергоресурси	0,3	4	1,2
Рівень цін на сировину, матеріали	0,5	5	2,5
Фінансове становище партнерів, платоспроможність покупців	0,5	3	1,5
Соціальні			
Демографічні зміни	0,4	3	1,2

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Продуктивність праці	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації, рівень освіти	0,5	5	2,5
Відношення до продукції підприємства	0,3	2	0,6
Технологічні			
Швидкість зношування основних засобів	0,4	5	2,0
Доступність нових технологій в господарстві	0,3	5	1,5
Витрати на оновлення техніки в господарстві	0,3	3	0,9

За даними табл. 2.6 можна виділити, які фактори макросередовища найбільше впливають на ділову активність господарства, зокрема вплив

країни на агропродовольчу сферу, рівень цін на сировину, матеріали, енергоресурси, рівень кваліфікації, рівень освіти працівників підприємства тощо.

Для подальшого дослідження внутрішнього середовища підприємства необхідно використовувати методи SNW аналізу, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства

Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
КАДРИ			
Кадрові ресурси підприємства	+		
Мотивація персоналу в підприємстві			+
Плинність кадрів в підприємстві	+		
Кваліфікація персоналу підприємства		+	
УПРАВЛІННЯ			
Стратегія управління підприємством			+
Імідж аграрного підприємства		+	
Організаційна структура		+	
ВИРОБНИЦТВО			
Вартість сировини	+		
Впровадження інновацій та автоматизація виробництва		+	
Контроль за якістю продукції		+	
МАРКЕТИНГ			
Цінова політика підприємства	+		
Збут аграрної продукції, розширення асортименту		+	
Інформаційно-комунікаційні технології			+

Отже, з табл. 2.7 з'ясовано, що найважливішими факторами, що впливають на внутрішнє середовище підприємства, є низький рівень мотивації працівників, недостатня розробленість стратегії управління підприємством, інформаційно-комунікаційні технології.

Системним інструментом дослідження зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства є метод SWOT-аналізу, за допомогою якого встановлюється взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, загрозами та можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності підприємства є

організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання провідних методів управління підприємством. Для цього, потрібно зосередитися на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Одним із найважливіших і ефективних заходів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який порівнює сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, які супроводжують діяльність аграрного підприємства.

Внаслідок SWOT-аналізу можна провести подальшу повноцінну оцінку потенціалу підприємства, який представлено у табл. 2.8.

Тому необхідно оцінювати можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу на основі аналізу факторів, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, як зазначено вище.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства є, насамперед, відсутність чітких цілей, стратегії розвитку та конкурентоспроможності, організації збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технології виробництва та високий рівень основних засобів тощо.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз підприємства, 2018-2022 рр.

Фактори зовнішнього середовища	Можливості (О):	Загрози (Т):
	1. Удосконалення виробництва аграрної продукції. 2. Поява нових технологій. 3. Вихід на нові ринки збуту, зміна географії реалізації продукції.	1. Поява нових конкурентів. 2. Воєнний стан. 3. Нестабільний курс гривні

Фактори внутрішнього середовища	4. Розширення виробництва аграрної продукції	
<i>Сильні сторони (S):</i>	<i>Поле «Сильні сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Сильні сторони/загрози»</i>
1. Ріст обсягів виробництва аграрної продукції 2. Постійне коло споживачів. 3. Низькі ціни на аграрну продукцію. 4. Наявні налагоджені відносини з партнерами	1. Ріст обсягів виробництва та низькі ціни на аграрну продукцію можуть забезпечити вихід підприємства на нові ринки збуту, розширення виробництва. 2. Наявні налагоджені довгострокові відносини з партнерами дозволяють вийти на нові ринки збуту	1. Низькі ціни на продукцію дозволяють мати постійне коло споживачів й виборювати першість серед конкурентів на ринку. 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує результативність діяльності підприємства в у воєнний час
<i>Слабкі сторони (W):</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/можливості»</i>	<i>Поле «Слабкі сторони/загрози»</i>
1. Незадовільний рівень маркетингової політики 2. Плинність кадрів в підприємстві	1. Внеслідок незадовільного рівня маркетингової діяльності господарству важко вийти на нові ринки збуту	1. Незадовільний рівень маркетингової діяльності може призвести до втрати потенційних споживачів й послаблення конкурентних переваг для підприємства

Це може являти собою такі стратегічні переваги та можливості для розвитку господарюючого суб'єкту:

- сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації економіки до змін умов господарювання;
- близькість до ринків збуту розширює можливості розвитку;
- збільшення продажів продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Разом з тим, обмеженнями й загрозами виступають перелічені складові, як:

- 1) воєнний стан в Україні;
- 2) обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 3) недостатній захист від зростаючої конкуренції;
- 4) нестабільність цін на ключові енергоносії на світовому та внутрішньому ринках;

- 5) потреби в інвестиціях є значними;
- 6) недостатній рівень стійкості розвитку та конкурентоспроможності через сукупність факторів;
- 7) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів;
- 8) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

Стратегічними завданнями на сучасному етапі діяльності агроформування є:

- підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг на основі поживавлення інвестиційних процесів;
- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- впровадження енергозберігаючих заходів та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- визначення стратегічно важливих проєктів та джерел їх фінансування.

Одночасно з цим, потрібно проаналізувати можливі перспективні напрями стратегічного управління бізнес-процесами господарства в умовах конкурентного ринку.

Підводячи підсумок, доречно зазначити, що на основі аналізу оцінено можливості агроформування за допомогою аналізу PEST, SNW та SWOT, що допомогло визначити подальшу стратегію та перспективи господарства.

Отже, в результаті аналізу можливостей та оцінки потенціалу підприємство має можливість реально оцінити свою здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

Аналіз, проведений у другому розділі, показує, що діяльність підприємства є недостатньо ефективною, а саме підприємство знаходиться в недостатньо прибутковому становищі. Щоб покращити успішне функціонування компанії, вона повинна зосередитися на впровадженні

інновацій та розробці нових технологій, які можуть виробляти нові види продукції вищої якості з найменшими витратами.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що досліджуване господарство має зерново-молочну орієнтацію. Протягом 2018-2022 рр. галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. Виявлено, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції агропідприємства збільшилося на 14,0 %. Чистий прибуток у 2018 р. становив 700,0 тис. грн, а в 2022 р. – 269,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 431,0 тис. грн або на 61,6 %. Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 32950,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 2325,0 тис. грн або у 7,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2018 р. даний показник склав +2,3 %, що на 1,5 п. п. вище, ніж у 2022 р. (+0,8 %).

3. Визначено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,1325, що вказує на відносну стабільність можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів, його зменшення за досліджуваний період має негативну тенденцію. Про задовільний рівень забезпеченості суб'єкта господарювання власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2022 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення (> 1), і складає 0,861. Розрахунки за 2018-2022 рр. свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства агропродовольчої сфери.

4. Результати SWOT-аналізу переконують, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування. Підприємству агропродовольчої сфери рекомендовано впроваджувати певні комбінації стратегій, зокрема: стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку фактичного ринку.

5. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агроформування, в першу чергу, є відсутність стратегій розвитку, чітких цілей, продуманих тактик ведення конкурентної боротьби, результативної організації збуту, ефективної системи стимулювання покупців, високий ступінь зносу основних засобів.

6. Оцінено можливості агроформування за допомогою аналізу PEST, SNW та SWOT, що допомогло визначити подальшу стратегію та перспективи господарства. Отже, в результаті аналізу можливостей та оцінки потенціалу підприємство має можливість реально оцінити свою здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства

Зрозуміло, що впровадження розвитку вимагає стратегічного управління. Якісно розроблена стратегія дозволяє суб'єкту господарювання досягти запланованих результатів у довгостроковій перспективі. Процес стратегічного управління бізнес-процесами корпоративного розвитку дозволяє сформулювати та реалізувати комплексний підхід. Це сприятиме прийняттю керівництвом досліджуваного господарства управлінських рішень щодо впровадження розробок, що базується на бізнес-процесах, які відповідають стратегічним цілям.

Побудова функціональної моделі дає можливість поглянути на існуючі системи управління бізнесом і зрозуміти, як це відбувається у вигляді наявної інформації, нормативних документів і повної формальної структури управління на рівні домогосподарства.

Кожен вид діяльності сприяє або перешкоджає встановленню конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва за витратами та створює або руйнує основу для диференціації (відмінності від конкурентів).

Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства здійснюється на основі конкурентної оцінки і є складною багаторівневою операцією, спрямованою на визначення найважливіших кількісних та якісних показників.

Разом з тим, необхідна стратегія розвитку структурована відповідно до таких аспектів:

організаційний – описує топологію підприємства, територію, розміщення обладнання, організаційну структуру тощо;

елементний – опис різної продукції (послуг) і розміщення технології виробництва;

функціональний – описує структуру бізнес-процесу та відповідає на запитання «як»;

модель потоку даних (описує інформацію про фінансові та матеріальні ресурси, задіяні в бізнес-процесі, і відповідає на питання «який ресурс»).

Розглянемо рис. 3.1.

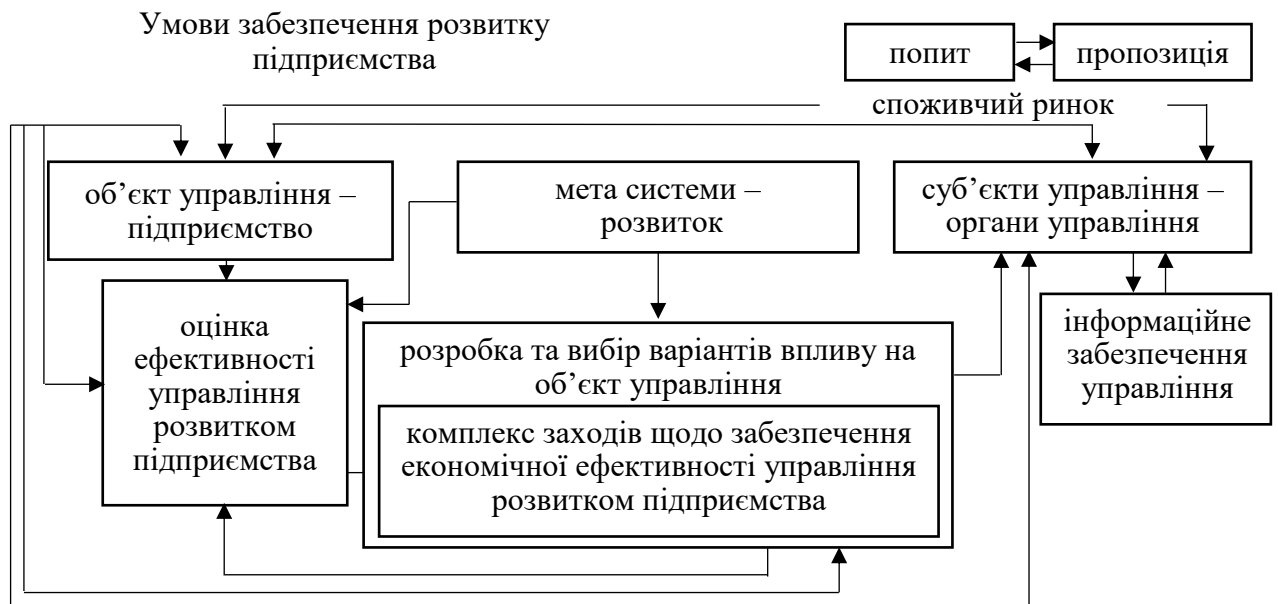


Рис. 3.1. Рекомендована модель управління розвитком підприємства, 2024-2028 рр.

Удосконалення стратегічного управління агроформуванням стосується процесу, за допомогою якого відбуваються навмисні зміни, щоб позитивно змінити її економічні, соціальні та екологічні показники та отримати додаткові переваги за рахунок сталого розвитку. Тому сьогодні стратегічне управління визнано ефективним інструментом побудови та підтримки належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних компаній АПК.

У додатку И нами наведено рекомендований організаційно-економічний механізм управління розвитком досліджуваного підприємства за довгострокову перспективу.

Стратегія господарюючого суб'єкта в цілому вказує на мету існування, як воно буде досягати поставлених цілей, а також напрямок, у якому агроформування буде рухатися і розвиватися.

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи досліджено середовище, з яким стикається господарство, і показано, що найважливішими факторами його розвитку є ефективно обрана стратегія та кваліфікація співробітників, особливо провідних спеціалістів.

Обґрунтовано, що аналіз діяльності аграрного підприємства має об'єктивно відповідати виробничим, природним та соціально-економічним умовам функціонування досліджуваного суб'єкта господарювання.

Виникла обґрунтована потреба впровадження впорядкованої системи стратегічної діагностики та оцінки виробничої діяльності підприємства, яка відображає нову парадигму стратегічного управління та покликана забезпечити швидку адаптацію до зовнішніх та внутрішніх змін, гнучкість усіх елементів системи організації та управління, автономність та економіко-структурна роздробленість підприємства в цілому.

Основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі аграрного підприємства є стратегія, система організації бізнесу та інформаційно-комунікаційні технології.

Тому ефективне та якісне стратегічне управління сільськогосподарським підприємством вимагає від керівників стратегічного мислення та вміння прогнозувати наслідки стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку агроформування. Отже, менеджери та власники керують кожним із цих кроків. Ці кроки називаються «пірамідою стратегічного управління» і в кінцевому рахунку забезпечують досягнення бізнес-місії.

Початкові кроки у розробці місії та стратегії агроформування визначаються його цілями. Цілі – це результати, яких хочуть досягти керівництво та співробітники. Зрозуміло, що її слід формулювати, виходячи з проблем підприємства. Тому перед підприємством стоїть низка цілей, досягнення яких забезпечить їй стратегічну перевагу над конкурентами:

- систематичні маркетингові дослідження;
- посилення роботи зі споживачами;
- оновлення й модернізація виробничих потужностей;
- розширення ринків збуту продукції;

- зменшення нерентабельної діяльності;
- ліквідація фінансових ускладнень, максимально можливе звільнення від дебіторської, та кредиторської заборгованостей.

Кожна із запропонованих цілей сприяє забезпеченню функціональних цілей сільськогосподарського підприємства та може бути представлена для кожного напрямку діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Чинники, що забезпечують досягнення мети функціонування підприємства, 2024-2028 рр.

Чинники	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Персонал	Робота з персоналом є недостатньою	Організація навчання та перепідготовки працівників, підвищення кваліфікації працівників підприємства
Організація виробництва	Виробництво та реалізація зернових з найбільшою питомою вагою зерна кукурудзи на зерно та технічних – з соняшником та соєю, як найбільш прибуткових культур	Використання високопродуктивних порід тварин. Вирощування культур із застосуванням мінімального агрокомплексу. Переробка зерна, створення продукції з доданою вартістю
Фінансове управління	Висока платоспроможність та ліквідність підприємства	Додаткове акумулювання коштів для інвестування, розширення, оновлення існуючих складських приміщень, побудова нових
Маркетинг	Робота з ринковою інформацією мінімальна	Проведення маркетингових досліджень та налагодження постійного контакту з покупцями продукції підприємства. Розширення географії збуту
Організація управління	Лінійно-функціональна структура управління	Створення гнучкої організаційної структури

Тому існує система цілей, яка лежить в основі місії сільськогосподарського підприємства. Однак неможливо досягти всіх цілей одночасно протягом тривалого періоду часу, оскільки керівництво неправильно розподіляє обмежені ресурси. Уникнути такої ситуації можна,

розставивши завдання за пріоритетністю та окресливши умови досягнення кожної конкретної мети. Для цього використовують структуру «дерева цілей», яка забезпечує необхідні умови.

Необхідно конкретизувати цілі, яких потрібно досягти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендований вибір та оцінка умов досягнення мети підприємства,
2024-2028рр.**

Чинники	Цілі	Умови	Пріоритетність реалізації
Організація виробництва	Капіталізація 10 % чистого доходу з метою акумулювання коштів для здійснення інвестицій в майбутньому	Вирощування інтенсивного типу сортів; розміщення культур по кращих попередниках в сівозміні; використання ґрунтозахисних систем обробітку; оптимальне забезпечення рослин мінеральним живленням; інтегрований захист рослин	1
		Використання високопродуктивних сортів, гібридів; оптимального варіанту удобрення; гетерозисного (гібридного) насіння. Високопродуктивних порід тварин	3
		Оптимізація посівних площ	2
Маркетинг	Розширення ринків збуту продукції щорічно на 1-2 %	Залучення фахівця маркетингу	1
		Проведення повномасштабного аналізу ринку продукції	1
		Налагодження контактів з покупцями	2
		Залучення нових ринкових сегментів	3
Фінансове управління	Формування фонду інвестування, систематичний контроль за фінансовим станом господарства	Аналіз можливості проведення інвестицій в галузі	1
		Контроль за показниками ліквідності й платоспроможності	2
Організація управління	Створення гнучкої організаційної структури	Розуміння необхідності змін в організації управління зі сторони керівництва підприємства	1

Разом з тим, першочерговою ціллю є залучення маркетологів, аналіз споживчого ринку та інших ринків збуту Полтавської області, розширення

наявного ринку збуту сільськогосподарської продукції суб'єкта господарювання на 1-2% на рік та закріплення нових ринків до 2028 року.

Друга ціль: капіталізація 10 % річного прибутку формування з метою перепрофілювання або будівництва нового приміщення для зберігання продукції (сховища, ангари) з високим рівнем автоматизації робочих процесів.

Третя ціль: упровадити ресурсозберігаючі технології ведення сільськогосподарського виробництва з використанням мінімальних агрокомплексів протягом 2024-2028 років.

Необхідно оцінити напрями діяльності представленого підприємства відповідно до пріоритетів досягнення та вибрати найбільш оптимальний спосіб з усіх альтернативних.

Переходимо до завершального етапу – формування цілей сільськогосподарського підприємства. Суть цього процесу полягає в наступному:

- 1) визначення необхідних характеристик господарства, вказівка на його призначення;
- 2) виявлення можливих, але небажаних характеристик, передбачення дій, які могли б нівелювати вплив цих ситуацій на мету;
- 3) визначення можливих та бажаних ситуацій й включення їх до мети;
- 4) рекомендація заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих ситуацій.

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління агроформуваннями забезпечать ефективну взаємодію оперативного та стратегічного управління та сприятимуть досягненню цільового напрямку стратегічного розвитку. Це забезпечує системний ефект, який дозволяє як підприємствам, так і споживачам продукції впроваджувати бажану стратегію розвитку.

Визначальним вважаємо механізм розробки стратегії діяльності агроформування, що обумовлено вирішальним значенням стратегії діяльності

у досягненні стійкості його функціонування й забезпеченні його подальшого розвитку.

Таким чином, за сучасних динамічних умов бізнес-середовища однією з важливих умов досягнення високого рівня ефективності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є збалансоване управління, одночасна концентрація на різних напрямках і розкриття резервів господарства.

3.2. Розробка тактичних заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства

Нами запропоновано конкретизувати стратегію розвитку для реалізації цілей, поставлених у плані розвитку досліджуваного господарства. Основними напрямками стратегії розвитку є інтенсивне зростання, диверсифіковане зростання, інтегрованого зростання та стратегія скорочення.

Зазначений механізм має формуватися на основі визначення загальної (корпоративної) стратегії аграрного підприємства та інших різновидів стратегій, які забезпечать раціональне використання потенціалу підприємства агропродовольчої сфери й досягнення стійкості функціонування.

На основі здійсненого у розділі 2 кваліфікаційної роботи SWOT-аналізу, результатів застосування PEST-аналізу та SNW-аналізу діяльності агроформування нами з'ясована необхідність розробки перспективних напрямів результативності управління даним підприємством.

Нами запропонованого для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну (загальну) стратегію.

Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі високі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію. Отримання фінансових результатів діяльності та підвищення

конкурентоспроможності підприємства в динамічному та досить несприятливому для агроформування зовнішньому середовищі.

Вибір такої стратегії зумовлений, насамперед тим, що агроформування працює в несприятливих умовах зовнішнього середовища (воєнний стан в Україні, економічна та політична криза, жорсткі умови конкуренції в галузі), низька платоспроможність населення як потенційних покупців).

Здійснимо деталізацію удосконалення діяльності підприємства за функціональними напрямками (додаток К).

Пріоритетом підприємства є саме збереження вже досягнутих позицій на ринку збуту, високий рівень конкурентоспроможності та позитивний кінцевий фінансовий результат діяльності.

Зрозуміло, що господарство має обрати стратегію диференціації, яка забезпечує ринок товарами та послугами, що відрізняються за якістю від конкурентів.

Щодо продуктової стратегії агроформування можна запропонувати вибір такої стратегії диференціації товарів і послуг, яка дозволяє численними модифікаціями продукції забезпечити значну конкурентоспроможність і формування високого попиту.

Що стосується інноваційної стратегії, то підприємству агропродовольчої сфери пропонується обрати традиційну стратегію, спрямовану на вдосконалення технологій, обладнання, продукції, послуг підприємства на основі існуючої технологічної бази.

Пропонуємо спрямувати кадрову стратегію аграрного підприємства на реалізацію кадрової політики щодо формування висококваліфікованого персоналу, перепідготовки персоналу, забезпечення соціального захисту.

Тому для покращення діяльності досліджуваного підприємства необхідно розглянути стратегічні альтернативи, тобто стратегії інтеграції, такі як посилення контролю за постачанням сировини для агроформування, стратегія диференціації, стратегія корпоративної інтеграції, покращення маркетингових комунікацій, забезпечення лояльності споживачів тощо.

Відомо, що визначення стратегії агробізнесу принципово залежить від конкретного контексту, в якому знаходиться господарство. Якщо стратегія базується на передбаченні довгострокових перспектив економічних і ринкових змін, така тактика відображає ситуативні принципи прийняття рішень.

Менеджери всіх рівнів – це ті, хто реалізує стратегію в межах своїх повноважень і обов’язків. Остання ситуація створює додаткові труднощі, які полягають у тому, що кожен керівник, приймаючи рішення, виходить з особистого досвіду наявної інформації та результатів аналізу ситуації, що склалася.

Однак існують певні основні вимоги, які повинен враховувати будь-який бізнес, який використовує методи стратегічного управління:

- визначення пріоритетності завдань, наприклад, встановлення організаційних відносин, розподіл ресурсів тощо;
- встановлення узгодженості між стратегією і структурою управління аграрним підприємством, системою мотивації та стимулювання, загальними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами й правилами поведінки тощо;
- вибір стилю керівництва і підходу до управління агропідприємством під час забезпечення реалізації стратегії.

Кінцевим ефектом організаційної системи є раціональна взаємодія зовнішнього і внутрішнього середовища, уміле використання їх елементів як основи формування економічних структурних функцій.

Отже, на основі проведеного аналізу виявляється, що для підприємства є важливим використання нових технологій у сфері вдосконалення виробничого процесу, як у виробництві, так і в управлінні.

Усі запропоновані нами заходи спрямовані на те, щоб запропонована стратегія та її окремі складові мали позитивний соціальний, економічний та екологічний вплив і сприяли формуванню сприятливого іміджу досліджуваного суб’єкта господарювання за сучасних умов.

Машинно-тракторний парк у господарстві повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасних вискоєфективних енерго- і ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки та зберігання, стандартам умов під час роботи та вимогам безпеки праці. Оптимальні терміни та якісна технічна експлуатація, економія енергоресурсів.

У досліджуваному підприємстві є поле озимої пшениці, що знаходиться на відстані від елеватора 10 км. Очевидно, що на збиранні врожаю аграрне підприємство може використати комбайни Claas Lexion 440 3 одиниці та John Deere 7020 7 одиниці. За допомогою теорії масового обслуговування спрогнозуємо оптимальну кількість автомобілів КАМАЗ-55102 з причепом, що потрібна для обслуговування даних комбайнів. Вихідні дані для розв'язування задачі на ЕОМ наведені у додатку Л.

При розрахунку складу збирально-транспортної ланки, до якої входять збиральний комбайн і автомобілі необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення зерном бункера комбайна при роботі у заданих умовах, тривалість рейсу автомобіля та кількість автомобілів, потрібних для транспортування зерна від комбайнів.

Разом з тим, після розрахунку результати свідчать, що для обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2022 р. у досліджуване підприємство для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн.

При роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440 та 7 комбайнів John Deere 7020 за наявності 15 автомобілів КАМАЗ-55102 загальна сума втрати від простою техніки за годину становитиме 473,20 грн (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Зрозуміло, що при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність такого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

Результати дослідження рекомендують агроформуванню звернути увагу на уточнюючі стратегії, в тому числі освоєння інших сфер діяльності для диверсифікації (розвиток і розширення сфери послуг, обслуговування сільськогосподарської техніки), що сприятиме зміцненню ринкової позиції та забезпечить додаткові фінансові ресурси для реалізації основних видів діяльності господарства.

На основі здійсненого аналізу в кваліфікаційної роботи щодо діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання та забезпечення вже існуючих стратегій, в якості уточнюючих стратегій нами рекомендовано збільшувати виробництво аграрної продукції за рахунок підвищення урожайності сільськогосподарських культур господарства.

Ще одним тактичних заходом забезпечення обраної стратегії є використання регуляторів росту рослин при вирощуванні сільськогосподарської продукції.

Регулятори росту рослин – це природні фітогормони, їх синтетичні аналоги або комплексні препарати, здатні цілеспрямовано регулювати найважливіші процеси росту та розвитку рослинних організмів для найбільш ефективної реалізації потенціалу сорту. Біостимулятори не підвищують урожайність культур, але активізують біологічні процеси в рослинному організмі та підвищують проникність міжклітинних мембран, сприяючи максимальному розкриттю біологічного потенціалу врожаю. Поліпшуються процеси живлення, дихання, фотосинтезу, на 20-30% збільшується використання добрив. Більш повно реалізується створений дією природи і селекцією генетичний потенціал рослин

Застосування стимуляторів росту рослин підвищує вміст вуглеводів, амінокислот і елементів мінерального живлення, підвищує біологічний потенціал і зміцнює імунітет. Це підвищує стійкість рослини до низьких і високих температур, нестачі вологи, ураження хворобами і шкідниками. Під впливом стимуляторів росту рослин збільшується маса кореневої системи і збільшується глибина проникнення в ґрунт, що дозволяє повніше використовувати вологу і поживні речовини. Отже, комплексна обробка насіння та обприскування посівів сприяє:

- розвитку потужної кореневої системи;
- підвищенню зимостійкості озимих культур за рахунок накопичення цукру та поглиблення вузлів кущення;

– розвитку в зоні кореневої системи груп необхідних рослинам еколого-поживних мікроорганізмів, у тому числі фосфатмобілізуєчих і азотфіксуєчих бактерій;

- розвитку мікробних популяцій, здатних виробляти антибіотики;
- підвищенню вміст фотосинтетичного хлорофілу;
- зниження прикріплення рослин за рахунок зміцнення стінок стебла;
- біосинтезу білків стресу теплового шоку;
- зниженню норми висіву насіння на гектар;
- зниження захворювань рослин;
- зменшенню мутагенну дію гербіцидів і радіонуклідів;
- підвищенню якості аграрної продукції;
- підвищенню урожайності до 20 %.

Обприскування посівів проводять тракторним обприскувачем у фазі 4-5 пар листків у нормі 300 л/га. Оптимальна доза внесення регуляторів росту Біолан і Трептолем – 15 мл/га, у високих посівах – 20 мл/га (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз впливу обробки насіння і обприскування посівів регуляторами росту на продуктивність соняшнику, 2024-2025 рр.

Регулятори росту рослин	Урожайність, ц/га	Прибавка врожаю насіння		Вміст олії в насінні, %	Вихід олії, ц/га
		ц/га	% до контролю		
Контроль – без обробки	12,3	-	-	47,6	5,27
Радостим, 250 мл/т + Трептолем, 10 мл/га	15,45	3,15	25,6	48,1	6,60
Трептолем, 20 мл/т + Трептолем, 10 мл/га	14,5	2,2	17,1	47,9	6,16
Радостим, 250 мл/т + Біолан, 10 мл/га	15,15	2,85	23,2	48,0	6,45
Трептолем, 20 мл/т + Біолан, 10 мл/га	14,0	2,00	16,3	48,05	5,96

Доцільність їх застосування пояснюється використанням регуляторів росту рослин, які не тільки підвищують урожайність і олійність насіння, а й

зменшують ураження рослин гнилями та іншими хворобами.

Під впливом регуляторів росту значно зменшується пошкодження посівів основними хворобами. За даними Полтавської сільськогосподарської дослідної станції, препарат допоміг зменшити псування в 4-11 разів.

Передпосівну обробку насіння стимуляторами росту рослин проводять на насінницьких заводах або в господарствах. Оптимальне дозування для обробки насіння: Радостим – 250 мл, Трептол – 20-25 мл на тону насіння. Препарат застосовують одночасно з інсектицидами для гасіння та утворення плівки.

Визначимо економічну ефективність застосування стимуляторів росту у насінництві соняшнику: передпосівної обробки насіння Радостимом (250 мл/т) та обробки посівів Трептолом (20 мл/га) за допомогою даних табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозована економічна ефективність застосування стимулятора росту при вирощуванні насіння соняшнику в підприємстві, 2024 р.

Показники	Роки	
	2022	2024 (прогноз)
Урожайність, ц/га	22,2	26,1
Приріст урожайності:		
ц/га	x	3,9
%	x	12,9
Посівна площа, га	100,0	100,0
Додатковий валовий збір, ц	-	299,0
Додаткові витрати (2-х разова обробка):	x	18723,0
норма внесення Радостим – 250 мл/т, мл	x	200,0
норма внесення Трептолом – 20 мл/га, мл	x	1500,0
купівля регулятора росту (Трептолом, Радостим)	x	5136,0
витрати на обприскування	x	13587,0
Виробничі витрати, тис. грн	1081,60	1100,30
Виробнича собівартість насіння соняшнику, грн/ц	468,70	422,20
Повна собівартість реалізованої продукції, грн/ц	627,80	581,30
Виручка від реалізації насіння, тис. грн	2049,00	2314,00
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	600,10	798,90
у т. ч. на 1 га, грн	6001,00	7989,00
Прогнозований рівень рентабельності виробництва насіння соняшнику, %	41,4	52,7

Стимулятор росту також сприяє підвищенню олійності насіння на

0,3-0,5 %, що призводить до збільшення загального виробництва олії на 0,7-1,3 ц/га (13,6-24,5 %).

Таким чином, визначили, що приріст урожайності соняшнику за рахунок застосування регуляторів росту становить 3,9 ц/га (12,9 %), а загальний додатковий урожай на 100 га посіву – 299,0 ц. Разом з тим, додаткова вартість передпосівної обробки насіння та обробки посівів соняшнику становить 18,70 тис. грн. Але за рахунок підвищення врожайності витрати на виробництво насіння зменшуються на 46,50 грн/га (9,9 %), а додатковий валовий прибуток від реалізації склав 1987,90 грн на 1 га посіву.

Отже, приріст прогнозованого рівня рентабельності виробництва насіння соняшнику за рахунок застосування стимуляторів росту становить 11,3 %, що свідчить про високу ефективність використання цих засобів у практиці господарювання і доцільність його використання в досліджуваному підприємстві.

При координації стратегічного управління розвитком агроформування необхідно зосередити увагу на таких питаннях:

- 1) негативні демографічні тенденції призводять до нестачі кваліфікованих кадрів;
- 2) відсутність інвестицій у новітні технології та інновації;
- 3) ігнорування ширших можливостей диверсифікації виробництва.

Таким чином, запропоновані пропозиції та заходи щодо забезпечення стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери придатні для практичної реалізації. Це пов'язано з тим, що її впровадження сприятиме збільшенню доходів, особливо оптимізації кількості збиральної та транспортної техніки під час збиральних робіт, економії паливно-мастильних матеріалів; підвищенню продуктивності працівників, збільшенню надходжень від реалізації продукції тощо.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що за сучасних динамічних умов бізнес-середовища однією з важливих умов досягнення високого рівня ефективності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є збалансоване управління, одночасна концентрація на різних напрямках і розкриття резервів господарства.

2. Запропоновано організаційно-економічний механізм управління розвитком досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери на довгострокову перспективу, який поруч з організаційною та економічною складовими, ще й інноваційну складову.

3. Рекомендовано для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну стратегію. Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі високі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію. Отримання фінансових результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в динамічному та досить несприятливому для агроформування зовнішньому середовищі.

4. Серед тактичних заходів щодо забезпечення визначеної стратегії виявлено необхідність використання оптимізованого складу збирально-транспортної ланки, що дозволить зменшити витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %) і свідчить про економічну доцільність.

5. Пропозиції щодо застосування стимуляторів росту рослин є доцільними, оскільки приріст урожайності соняшнику за рахунок застосування регуляторів росту становить 3,9 ц/га (12,9 %), а загальний додатковий урожай на 100 га посіву – 299,0 ц. Разом з тим, додаткова вартість передпосівної обробки насіння та обробки посівів соняшнику становить 18,70 тис. грн. Але за рахунок підвищення врожайності витрати на виробництво насіння зменшуються на 46,50 грн/га (9,9 %), а додатковий валовий прибуток від реалізації склав 1987,90 грн на 1 га посіву. Отже, приріст прогнозованого рівня рентабельності виробництва насіння соняшнику за рахунок застосування стимуляторів росту становить 11,3 %, що свідчить про високу ефективність використання цих засобів у практиці господарювання і доцільність його використання в досліджуваному підприємстві.

6. Для забезпечення реалізації рекомендованої стратегії запропоновано рангування завдань за пріоритетністю та визначення чітких умов досягнення

кожної конкретної мети. Для цього запропоновано використовувати структуру «дерева цілей», яка забезпечує необхідні умови.

7. Запропоновані пропозиції та заходи щодо забезпечення стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери придатні для практичної реалізації. Це пов'язано з тим, що її впровадження сприятиме збільшенню доходів, особливо оптимізації кількості збиральної та транспортної техніки під час збиральних робіт, економії паливно-мастильних матеріалів; підвищенню продуктивності працівників, збільшенню надходжень від реалізації продукції тощо.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено, що стратегічне управління розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери визначають конкретні цілі своєї діяльності з метою здійснення довгострокового управління підприємством і розробляють стратегії досягнення цих цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх умов.

2. Доведено, що розвиток є цілісною та комплексною концепцією, а її досягнення потребує ідентифікації, інтеграції, координації та постійного вдосконалення цілей, стратегій та функціональних механізмів суб'єктів корпоративної діяльності.

3. У свою чергу, стратегію варто розглядати як довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Тому основним завданням, яке вирішує корпоративна стратегія, є впровадження інновацій і змін на підприємстві шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін у діяльності.

4. Проаналізовано, що стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища та можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням непередбачуваних ринкових ситуацій.

5. Розраховано, що досліджуване господарство має зерново-молочну орієнтацію. Протягом 2018-2022 рр. галузь рослинництва займає 61,4 % у структурі товарної продукції, галузь тваринництва – 34,6 %, послуги в сільському господарстві – 5,8 % відповідно. Питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових досягає 33,2 %, виробництва молока – 23,5 %, соняшнику – 9,2 % від загального обсягу грошових надходжень.

6. Виявлено, що у 2022 р. порівняно з 2018 р. виробництво товарної продукції агропідприємства збільшилося на 14,0 %. Чистий прибуток у 2018 р.

становив 700,0 тис. грн, а в 2022 р. – 269,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 431,0 тис. грн або на 61,6 %. Тоді як собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 32950,0 тис. грн, що більше порівняно з 2018 р. на 2325,0 тис. грн або у 7,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2018 р. даний показник склав +2,3 %, що на 1,5 п. п. вище, ніж у 2022 р. (+0,8 %).

7. Визначено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р. складає 0,1325, що вказує на відносну стабільність можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів, його зменшення за досліджуваний період має негативну тенденцію. Про задовільний рівень забезпеченості суб'єкта господарювання власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2022 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення (> 1), і складає 0,861. Розрахунки за 2018-2022 рр. свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства агропродовольчої сфери.

8. Оцінено можливості агроформування за допомогою аналізу PEST, SNW та SWOT, що допомогло визначити подальшу стратегію та перспективи господарства. Отже, в результаті аналізу можливостей та оцінки потенціалу підприємство має можливість реально оцінити свою здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

9. Результати SWOT-аналізу переконують, що найбільш актуальними будуть стратегія зростання й посилення позицій на ринку, оскільки її вдала реалізація дозволить сформувати стійку базу для подальшого розвитку агроформування. Підприємству агропродовольчої сфери рекомендовано впроваджувати певні комбінації стратегій, зокрема: стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку фактичного ринку.

10. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агроформування, в першу чергу, є відсутність стратегій розвитку, чітких цілей,

продуманих тактик ведення конкурентної боротьби, результативної організації збуту, ефективної системи стимулювання покупців, високий ступінь зносу основних засобів.

11. Доведено, що за сучасних динамічних умов бізнес-середовища однією з важливих умов досягнення високого рівня ефективності досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є збалансоване управління, одночасна концентрація на різних напрямках і розкриття резервів господарства.

12. Запропоновано організаційно-економічний механізм управління розвитком досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери на довгострокову перспективу, який поруч з організаційною та економічною складовими, ще й інноваційну складову.

13. Рекомендовано для досліджуваного підприємства обрати стратегію стабілізації (обмеженого зростання) як корпоративну стратегію. Ця стратегія передбачає прагнення зберегти існуючі високі позиції на ринку збуту, захистити свої інтереси від основних конкурентів у складній конкурентній ситуації, знизити витрати на діяльність і ціни на продукцію. Отримання фінансових результатів діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в динамічному та досить несприятливому для агроформування зовнішньому середовищі.

14. Серед тактичних заходів щодо забезпечення визначеної стратегії виявлено необхідність використання оптимізованого складу збирально-транспортної ланки, що дозволить зменшити витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %) і свідчить про економічну доцільність.

15. Пропозиції щодо застосування стимуляторів росту рослин є доцільними, оскільки приріст урожайності сояшнику за рахунок застосування регуляторів росту становить 3,9 ц/га (12,9 %), а загальний додатковий урожай на 100 га посіву – 299,0 ц. Разом з тим, додаткова вартість передпосівної обробки насіння та обробки посівів сояшнику становить 18,70 тис. грн. Але за рахунок підвищення врожайності витрати на

виробництво насіння зменшуються на 46,50 грн/га (9,9 %), а додатковий валовий прибуток від реалізації склав 1987,90 грн на 1 га посіву. Отже, приріст прогнозованого рівня рентабельності виробництва насіння соняшнику за рахунок застосування стимуляторів росту становить 11,3 %, що свідчить про високу ефективність використання цих засобів у практиці господарювання і доцільність його використання в досліджуваному підприємстві.

16. Для забезпечення реалізації рекомендованої стратегії запропоновано рангування завдань за пріоритетністю та визначення чітких умов досягнення кожної конкретної мети. Для цього запропоновано використовувати структуру «дерева цілей», яка забезпечує необхідні умови.

17. Запропоновані пропозиції та заходи щодо забезпечення стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери придатні для практичної реалізації. Це пов'язано з тим, що її впровадження сприятиме збільшенню доходів, особливо оптимізації кількості збиральної та транспортної техніки під час збиральних робіт, економії паливно-мастильних матеріалів; підвищенню продуктивності працівників, збільшенню надходжень від реалізації продукції тощо.